

# Was brauchen KMU in MV auf ihrem Weg in die Zukunft?

Eine Analyse der Unterstützungsbedarfe von KMU und ihrer Passung zu Angeboten der Förderlandschaft



Whitepaper

Stand: September 2021

Fenja Hörcher, Universität Greifswald | Jan Vitera, Universität Greifswald

## EINLEITUNG: UNSERE VORGEHENSWEISE

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dabei unterstützen, sich gut für die Zukunft aufzustellen. Das ist, in aller Kürze ausgedrückt, unser Ziel als Zukunftszentrum Mecklenburg-Vorpommern (ZMV).

Um dieses Ziel zu erreichen, sprechen wir zunächst mit Unternehmer:innen über Themen, die sie aktuell beschäftigen und die sie als kritisch für den zukünftigen Erfolg ihres Unternehmens erachten. Dann fragen wir sie, bei welchen dieser *Zukunftsthemen* sie sich Unterstützung wünschen würden (siehe *Infobox*). So ermitteln wir Bedarfe von KMU in Mecklenburg-Vorpommern (MV). Auf dieser Grundlage zeigen wir jedem Unternehmen verfügbare Unterstützungsangebote: Entweder lotsen wir sie zu bereits bestehenden geförderten und kostenfreien Angeboten weiter oder wir verweisen auf eigene (Weiterbildungs-) Angebote. Sollte kein passendes Angebot existieren, dann bieten wir eine individuelle, langfristig angelegte Beratung und Begleitung an.

Von den Erfahrungen aus unserer bedarfsorientierten Arbeit mit den Unternehmen wollen wir in diesem Whitepaper berichten. Wir werden die Unterstützungsbedarfe der KMU in MV benennen und analysieren, inwiefern es (systematische) Lücken zwischen den Bedarfen und den Angeboten in der Förderlandschaft gibt. Eine solche vergleichende Analyse dient zwei Zielen. Zum einen sind die gefundenen Lücken potentielle Ansatzpunkte, die mit eigenen Angeboten im ZMV geschlossen werden können. Zum anderen teilen wir unsere Analyseergebnisse mit politischen Akteuren und Entscheidungsträgern der Förderlandschaft. Die Ergebnisse sollen als Impulse wirken, um die Angebotslandschaft noch stärker an den Realitäten der KMU ausrichten zu können.

*Zukunftsthemen oder zukunfts-kritische Themen sind alle Herausforderungen, die Unternehmer:innen aktuell beschäftigen und deren Bearbeitung sie als besonders relevant für den zukünftigen Erfolg ihres Unternehmens erachten.*

*Infobox*

Die Ergebnisse in diesem Whitepaper beruhen auf Gesprächen mit 121 KMU, die uns ausführlich berichtet haben, was ihre zukunfts-kritischen Themen und Unterstützungsbedarfe sind (Details im Abschnitt *Mit wem haben wir gesprochen?*). Wir stellten den KMU möglichst offene Fragen, um einen tieferen Einblick in die Gedankenwelt

der Befragten zu erlangen. Da jedes Unternehmen auf seine Art einzigartig ist und jede:r Geschäftsführer:in individuelle Schwerpunkte setzt oder sich anders ausdrückt, kam durch die Gespräche eine große Vielfalt an Beschreibungen zusammen. Diese Vielfalt haben wir reduziert, indem wir die Beschreibungen der Unternehmen zu ihren Unterstützungsbedarfen in 12 verschiedene Kategorien eingeteilt und sie so strukturiert haben (Details im Whitepaper *Inhalte und Methode der Interviews mit KMU*). Die Häufigkeitsanalyse der Kategorien ermöglicht es uns, einen Überblick über die Verteilung von Unterstützungsbedarfe bei KMU in MV zu bekommen. Um diese Statistiken mit mehr Leben zu füllen, werden wir immer wieder mit eigenen Worten aus den Interviews nacherzählen, was die Unternehmen brauchen. Und dort, wo es im Gespräch thematisiert wurde, gehen wir auch darauf ein, wie sich die KMU die Unterstützungen konkret vorstellen.

### DIE FOLGENDEN FRAGEN LEITEN DURCH UNSEREN BEITRAG:

- Mit wem haben wir gesprochen?
- Bei welchen Zukunftsthemen benötigen KMU in MV Unterstützung und wie hoch ist der Digitalisierungsbezug der Themen?
- Wie gut werden die Unterstützungsbedarfe von KMU durch bestehende Angebote abgedeckt?
- Keine Lücken zwischen Bedarfen und Angeboten! Was bedeutet das für die Praxis?
- Welchen Beitrag leistet das ZMV zur Schließung der praktischen Lücke?

## MIT WEM HABEN WIR GESPROCHEN?

Um besser zu verstehen, wie KMU in MV über die Zukunft denken, haben wir zwischen Juli 2020 und März 2021 mit 121 Unternehmen gesprochen. Darunter waren 36 Kleinunternehmen (1-9 Beschäftigte; 30%), 47 kleine Unternehmen (10-49 Beschäftigte; 39%) und 38 mittlere Unternehmen (50-249 Beschäftigte; 31%; siehe **Abbildung 1**). Unsere Gesprächspartner:innen waren meist Teil der Geschäftsführung (75%), und ansonsten Führungskräfte (7%), aus dem Personalbereich (4%) oder hatten andere Funktionen in den Unternehmen (14%).

Die befragten Unternehmen stammen aus unterschiedlichen Branchen und Landkreisen. Am häufigsten waren Dienstleistungsunternehmen (40%) und die Handwerks-

branche (15%) vertreten. Darüber hinaus wurden Unternehmen aus den Bereichen Industrie und verarbeitendes Gewerbe, Gastgewerbe und Tourismus, Bauen, Land-/Forstwirtschaft und Fischerei, Energie, Transport und Verkehr sowie andere Unternehmen befragt. Ihren Unternehmenssitz hatte die Mehrzahl im Landkreis Vorpommern-Greifswald (39%). 19% der KMU kamen aus dem Landkreis Mecklenburgische Seenplatte, 14% aus der Stadt Rostock und 13% aus dem Landkreis Rostock. Die übrigen Unternehmen (13%) stammten aus Schwerin, Vorpommern-Rügen, Nordwestmecklenburg und Ludwigslust-Parchim.

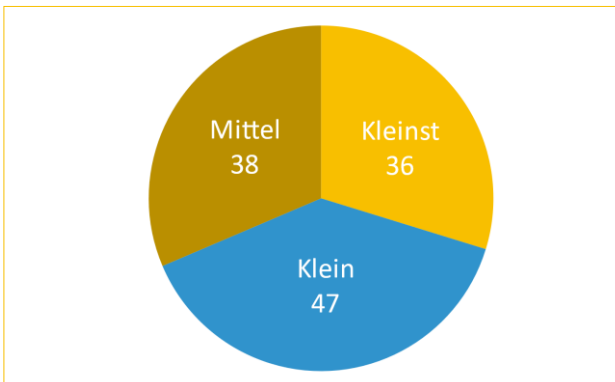


Abbildung 1. Anzahl der befragten KMU nach Unternehmensgröße (Einteilung nach Beschäftigtenzahlen).

Unsere Analyseergebnisse liefern allgemeine Hinweise für die Passung zwischen dem, was Unternehmen brauchen, und dem, was ihnen an Angeboten zur Verfügung steht. Denn die Zusammensetzung unserer KMU-Stichprobe ist kein repräsentatives Abbild der Unternehmenslandschaft in MV. So ist beispielsweise davon auszugehen, dass die

Corona-Pandemie einen Einfluss darauf hatte, welche Unternehmen sich für ein Gespräch bereit erklärten und wie sie antworteten. Nicht repräsentativ heißt auch, dass Aussagen zur Rolle von Branchen oder Standorten für die Häufigkeiten bestimmter Unterstützungsbedarfe nicht möglich sind.

### BEI WELCHEN ZUKUNFTSTHEMEN BENÖTIGEN KMU IN MV UNTERSTÜTZUNG?

Die KMU im Land arbeiten in den meisten Fällen unabhängig von anderen an ihren Zukunftsthemen oder nehmen bereits Unterstützung in Anspruch (siehe **Abbildung 2**). Für **39%** aller Zukunftsthemen meldeten die Befragten uns ein Wunsch nach Unterstützung zurück.

Inhaltlich lassen sich die Unterstützungsbedarfe in 12 verschiedene Kategorien einteilen, die unterschiedlich häufig vertreten sind (Details im Whitepaper *Inhalte und Methode der Interviews mit KMU*). Die Kategorien geben einen ersten Eindruck davon, womit die Unterstützungsbedarfen allgemein zu tun haben. Dabei bleibt vorerst unklar, worum es im Detail geht und wie vielfältig die Bedarfe der Unternehmen innerhalb einer Kategorie sind. Darauf gehen wir im nachfolgenden Abschnitt ein.

Die 225 Zukunftsthemen, bei denen die Befragten Unterstützung benötigen, sind in **Abbildung 3** den verschiedenen Kategorien zugeordnet. Am häufigsten waren es Themen, die etwas mit dem **Personal** zu tun haben, gefolgt von **Marketing und Vertrieb**, dem **gesamten Unternehmen**, **Führung** und **Kundenservice**. Diese fünf Kategorien decken

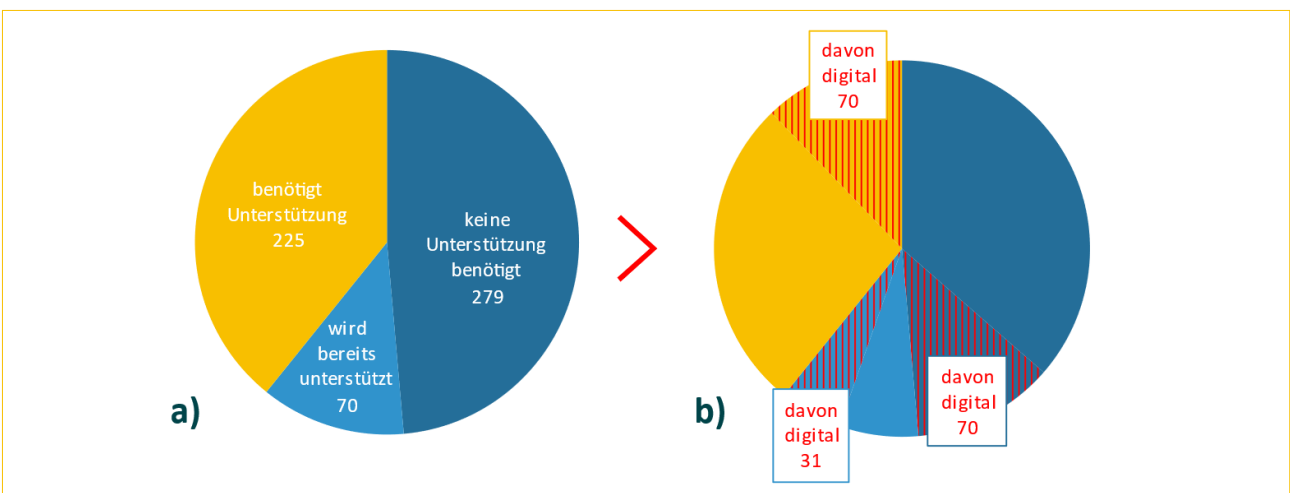
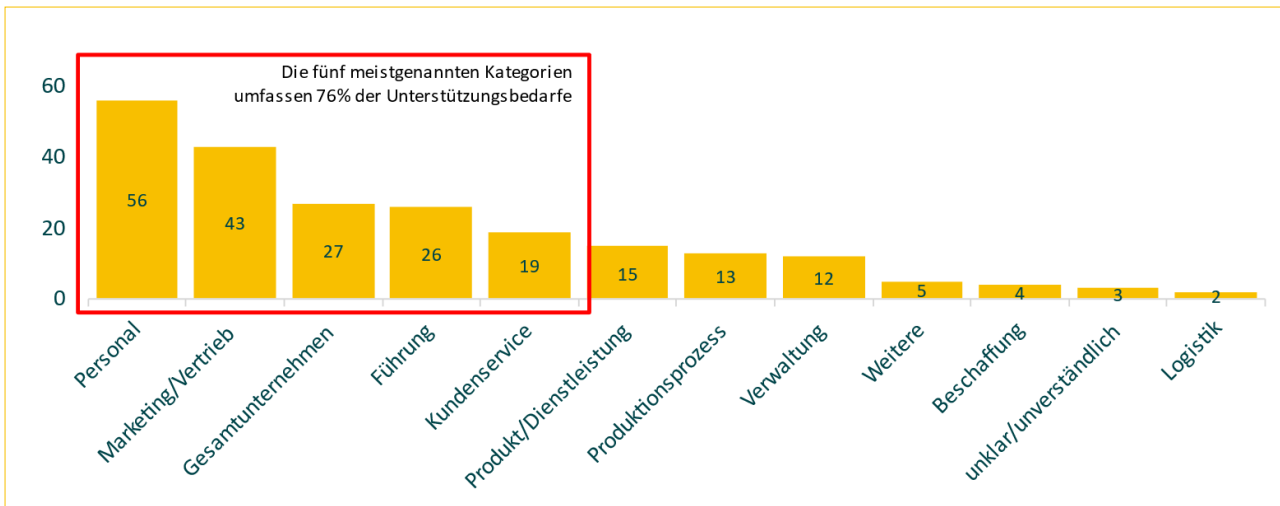


Abbildung 2. a) Anzahl der Zukunftsthemen, bei denen Unternehmen Unterstützung benötigen, keine Unterstützung benötigen oder bereits welche in Anspruch nehmen. b) Anzahl der Themen mit Digitalisierungsbezug in den drei Gruppen. Die Antworten liegen für 574 von 627 Zukunftsthemen vor.





**Abbildung 3.** Anzahl aller genannten Unterstützungsbedarfe pro Kategorie: Verteilung aller 225 Zukunftsthemen, bei denen Unterstützung benötigt wird. Manche Unternehmen gaben mehrere Bedarfe in einer Kategorie an.

insgesamt mehr als dreiviertel aller Unterstützungsbedarfe ab und stehen im Fokus unserer nachfolgenden Analysen. Die übrigen sieben Kategorien werden zusammengefasst betrachtet.

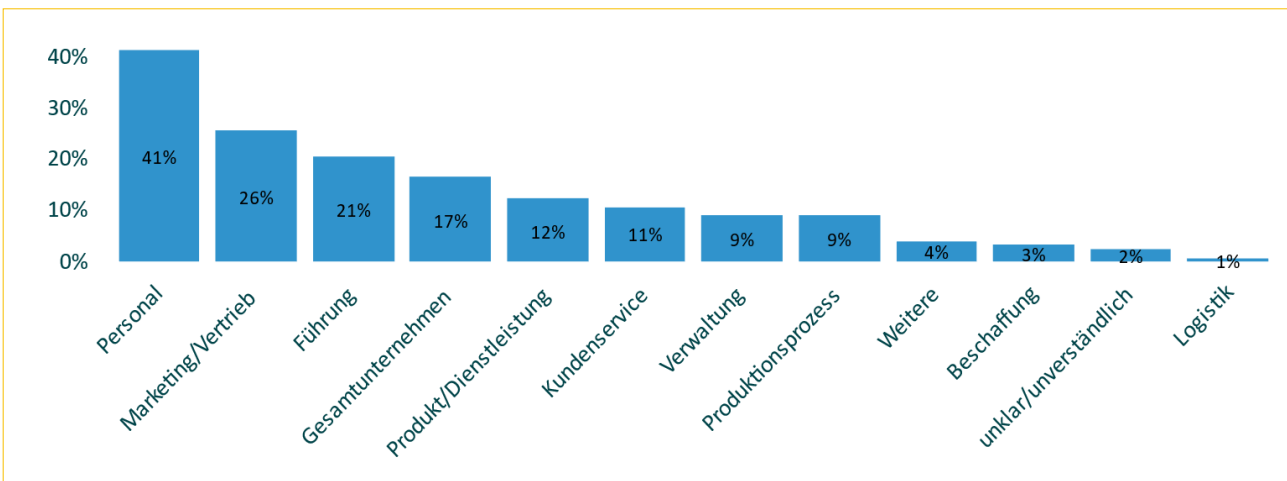
Für unsere Zuordnungen von Bedarfen der Unternehmen zu Angeboten der Förderlandschaft betrachten wir alle Zukunftsthemen, die von den Befragten genannt wurden. Diese Betrachtungsweise liegt unseren Analysen und den nachfolgenden Abschnitten zu Grunde. Wir wollen ergänzend noch auf eine weitere Perspektive eingehen und für jede Kategorie zeigen, wie hoch der jeweilige Anteil der KMU mit Unterstützungsbedarf ist.

Zur Interpretation der Ergebnisse ist es wichtig zu verstehen, dass manche Unternehmen mehrere Bedarfe in einer Kategorie angegeben haben. Die Betrachtung aller Unterstützungsbedarfe ist nützlich, um einzelne Themen zu analysieren. Will man jedoch die Relevanz der Kategorien

für die KMU MV einordnen, ist es sinnvoll, sich anzuschauen, wie viele KMU Unterstützungsthemen in einer Kategorie haben. **Abbildung 4** zeigt für jede Kategorie, welcher Anteil der 121 KMU ein unterstützungswürdiges Thema benannte.

### WIE GUT WERDEN DIE UNTERSTÜTZUNGSBEDARFE VON KMU DURCH BESTEHENDE ANGEBOTE ABGEDECKT?

Als Projekt, das bedarfsgerechte Unterstützungen für KMU anbieten und entwickeln möchte, beeinflusst die Antwort auf folgende Frage entscheidend unsere Arbeit: Könnten die KMU mit ihren Wünschen nach Unterstützungen theoretisch auf dem Markt der geförderten, kostenfreien Angebote fündig werden? Schließlich gibt es eine Vielzahl solcher Angebote, regional wie bundesweit, und wir möchten vermeiden, unnötiger Weise mit anderen in Konkurrenz zu treten. Stattdessen möchten wir im Rah-



**Abbildung 4.** Anteil der Unternehmen, die Unterstützungsbedarf in der jeweiligen Kategorie hatten.





men unserer Verweisberatungen auf diese Angebote aufmerksam machen, insofern eine Passung zu den Unterstützungsbedarfen besteht.

Um zu einer Antwort zu kommen, werden wir die Kategorien differenziert betrachten. Das heißt für jede Kategorie beschreiben wir zunächst die verschiedenen Facetten und Themenfelder an Unterstützungen, die gebraucht werden. Dort, wo es möglich ist, ordnen wir exemplarisch regionale und bundesweite Förderprogramme, Beratungs- oder auch Orientierungsangebote zu, welche die Unterstützungsbedarfe theoretisch adressieren sollten. Diese Angebote entnehmen wir unserer Datenbank, dem *digitalen Lotsen* (siehe *Infobox*). Unsere eigenen Angebote als ZMV berücksichtigen wir in dem Abgleich nicht.

Der *digitale Lotse* ist ein Online-Tool und bietet die Möglichkeit, nach passenden Unterstützungsangeboten zu suchen.

Ausgehend von den individuellen Unterstützungsbedarfen werden Förderprogramme und Beratungsangebote vorgeschlagen. Darüber hinaus werden Orientierungsangebote aufgeführt, die dabei helfen können, Handlungsbedarfe selbstständig einzugrenzen.

*Infobox*

Mit dem Zusatz „theoretisch“ möchten wir auf zwei Einschränkungen hinweisen, die beim Weiterlesen mitgedacht werden sollen. Zum einen ist es unsicher, ob eine aus unserer Sicht vermutete Eignung eines Angebots auch in der Praxis als geeignet bewertet werden würde. Als mögliche Fehlerquellen spielen beispielsweise unsere Interpretationen sowohl der Unterstützungsbedarfe als auch der Angebote eine Rolle, aber auch noch weitere Faktoren, die wir weiter unten aufgreifen werden. Zum anderen unterliegen Akteure und Angebote der geförderten Unterstützungsinfrastruktur sowie die Unternehmen mit ihren Bedarfen einem stetigen Wandel. Wir erheben mit diesem Text daher keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit oder Vollständigkeit, sondern analysieren und diskutieren eine Momentaufnahme.

Im Folgenden wird erläutert, welche Themen bzw. Unterstützungsbedarfe hinter den 12 Kategorien liegen. Auf die fünf bedeutendsten Kategorien gehen wir detailliert ein. Wir gleichen ab, für welche Bedarfsinhalte (und soweit Daten dafür vorliegen für welche Formen von Unterstützung) passende Angebote existieren. Außerdem zeigen

wir auf, welchen Anteil digitalisierungsbezogene Unterstützungsbedarfe einnehmen.

- **Bedarfe und Angebote in der Kategorie *Personal***  
41% der Personalbedarfe beziehen sich auf den Bereich **Fachkräfte und Auszubildende**. Die Unternehmen suchen zu ihnen passende, technikaffine und qualifizierte Mitarbeiter:innen aus verschiedenen Bereichen. Dafür möchten sie effiziente und bezahlbare Recruiting-Kanäle finden, ihr Personalmarketing ausbauen und ihre Stellenausschreibungen bzw. interne Rollenklärung verbessern. Auf diese Themen gehen einige Förderprogramme wie beispielsweise die *Initiative neue Qualität der Arbeit (INQA)* das Projekt *Attraktiv als Arbeitgeber durch moderne Arbeitsgestaltung (AAG)* oder mit einem umfangreichen Informations- und Beratungsangebot das *Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOF)* ein.

KMU kommunizierten den Wunsch nach **regionalen Vernetzungsangeboten** mit dem Schwerpunkt Personalbeschaffung. Zum Beispiel fordern sie Plattformen und Netzwerke beispielsweise zum Thema Unternehmensnachfolge oder um sich als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren. Unterstützung in Form von lokalen Jobmessen und ein kontinuierlicher, moderierter Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen fänden sie hilfreich. Für all diese Bedarfe gibt es bereits Angebote im Land. Die *Nachfolgezentrale MV* als gefördertes Projekt und viele weitere Förderprogramme mit dem Schwerpunkt auf Fachkräftegewinnung bedienen die aufgezählten Themenfelder.

Außerdem wünschen sich die Unternehmen Hilfe dabei, ihr **Aus- und Weiterbildungsangebot** (weiter-) zu entwickeln. Dieser Bereich betrifft 13% der Personalbedarfe. Sie möchten ihre Ausbildungsqualität verbessern und ihr Personal weiterbilden. Bestehende interne Schulungen sollen verbessert und fachlich ungeeignetes Personal intern qualifiziert werden. Bei Ausbildungsthemen unterstützen Projekte wie *Zukunft durch Ausbildung (ZdA)*, *Digitale Aus- und Weiterbildungskultur (DiBiKu)* oder branchenspezifisch zum Beispiel *Agrarjob 4.0*. Dem Bereich Weiterbildung widmen sich außerdem das Projekt *ne(x)tWORK* oder und das Transfernetzwerk *vierpunkteins* oder die *Gesellschaft für Struktur- und Arbeitsmarktförderung (GSA)* über *Bildungsschecks für Unternehmen*.

Auch **Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen** möchten die Befragten mit externer Hilfe steigern (11% der Personalbedarfe). Sie wollen unterschiedliche Gestal-

tungsmöglichkeiten bieten und damit sowohl auf Bedürfnisse nach klaren Strukturen eingehen, als auch kreative Freiräume bieten. Die KMU möchten daran arbeiten, die Kommunikation innerhalb ihrer Teams zu verbessern und die Zufriedenheit ihres Personals zu erhöhen. Dadurch beabsichtigen sie, Krankheitstage zu verringern und Beschäftigte im Unternehmen zu halten. Diese Themen werden beispielsweise von Programmen wie *unternehmens-Wert:Mensch plus* oder dem bereits erwähnten *AAMAG* abgedeckt.

Darüber hinaus wollen manche KMU die **Offenheit ihres Personals für Veränderungen und Technologien** (7% der Personalbedarfe) fördern. Mut und Lernbereitschaft der Mitarbeiter:innen sollen gestärkt werden. Ein Haltungswandel innerhalb des Unternehmens und eine auf Digitalisierung ausgerichtete Unternehmenskultur wird gewünscht. Dieser Bereich wird von *mv-works*, dem *Kompetenzzentrum Arbeit 4.0 MV* oder *unternehmens-Wert:Mensch plus* behandelt.

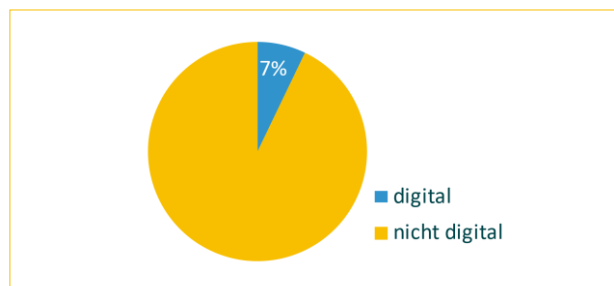
Im Zusammenhang mit der Kategorie Personal spielt auch die **Altersstruktur** (5% der Personalbedarfe) innerhalb der KMU eine Rolle. Beispielsweise dann, wenn ein Großteil der Mitarbeiter:innen kurz vor der Rente steht und die KMU nicht wissen, wie sie damit umgehen sollen. Unterstützungsbedarfe in diesem Bereich sind nicht immer klar formuliert, aber könnten mit der Fachkräftegewinnung und Unternehmenskultur zusammenhängen, die in den bereits genannten Angeboten abgedeckt werden.

Auch die übrigen Bedarfe in der Kategorie Personal (23% der Personalbedarfe; Bereich **Weitere**) hängen indirekt mit den oben beschriebenen Themenfeldern Fachkräftegewinnung, Kultur, Veränderungsprozesse und Digitalisierung zusammen und werden von den beschriebenen Projekten berücksichtigt.

Neben den geförderten und kostenlosen Angeboten geht auch der kommerzielle Markt auf die beschriebenen Wünsche der Unternehmen ein. Diverse regionale Jobbörsen und Jobmessen bedienen die geschilderten Bedarfe zumindest theoretisch.

Der Bezug zum **digitalen Wandel** in der Kategorie Personal ist mit **7%** insgesamt gering (siehe **Abbildung 5**). Es wird kaum Unterstützungsbedarf im Kontext von Homeoffice und ortsunabhängiger Arbeit geäußert. Lediglich 11 von 121 KMU kamen auf diesen Bereich zu sprechen und davon benötigten weniger als die Hälfte Unterstützung. Im

Angesicht der pandemiebedingt hohen Relevanz von Homeoffice und ortsunabhängiger Arbeit sind diese Ergebnisse unerwartet.



**Abbildung 5.** Anteil digitaler Unterstützungsbedarfe in der Kategorie Personal

#### • Bedarfe und Angebote in der Kategorie *Marketing und Vertrieb*

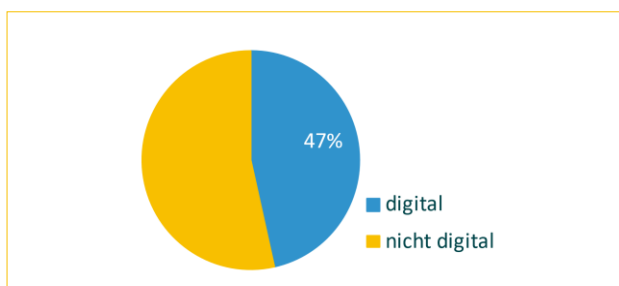
Die befragten KMU wünschen sich Unterstützung dabei, **neue Kundenansprachen zu etablieren, ohne traditionelle Wege ganz zu verlassen**. Sie möchten innovative Vertriebswege und Marketingkanäle kennenlernen, insbesondere **Social Media** nennen sie in diesem Zusammenhang häufig. Neben Social Media wollen sie auch andere digitale Kanäle (z. B. Homepage oder digitale Showrooms) nutzen, in regionalen Medien präsent sein und den direkten Kontakt zum Kunden stärken. Die KMU möchten ihre Zielgruppen besser kennenlernen und erweitern sowie Kunden nicht nur neu gewinnen, sondern auch binden. Sie wollen die Themen Marketing und Vertrieb strategisch angehen und brauchen Unterstützung bei der Konzeptionierung, Systematisierung und Automatisierung der Tätigkeiten in diesem Bereich. Dadurch wollen die befragten KMU ihre Bekanntheit verbessern und eine Marke mit guter Reputation aufbauen.

Als Unterstützungsform wünschen sich KMU Möglichkeiten für **Austausch und Vernetzung**, zum Beispiel zur kreativen Darstellung des Unternehmens auf Messen, zum Aufbau einer regionalen Marke, für neue Ideen und Kooperationen. Darüber hinaus wird **Expertenberatung** vor allem zum Thema Social Media und Kundenkommunikation benötigt. Die Unternehmen möchten mehr über technische Möglichkeiten für Kundenkommunikation erfahren, ihre Marke ausbauen und die eigene Sichtbarkeit erhöhen, um ihre Zielgruppe zu erreichen.

Das Förderangebot mit Bezug auf die Kategorie Marketing und Vertrieb fokussiert sich (derzeit) stark auf digitale Inhalte. Digitalisierungsprojekte, die für diese Kategorie in Frage kommen, sind beispielsweise *go-digital* oder das *Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Rostock*. Strategische

Aspekte können im Projekt *Ideen für Unternehmen (IfU)* bearbeitet werden.

47% der Marketing- & Vertriebsbedarfe haben einen offenen digitalen **digitalen Bezug** (siehe **Abbildung 6**). Es ist also fraglich, ob alle Bedarfe durch Digitalisierungsprojekte gedeckt werden können. Förderangebote dürfen nicht in Konkurrenz zu den bestehenden Angeboten am Markt treten. Marketing- und Vertriebsthemen werden jedoch vielfach von Beratungen und Agenturen am Markt kommerzieller Angebote abgedeckt und typischerweise häufig eingekauft.



**Abbildung 6.** Anteil digitaler Unterstützungsbedarfe in der Kategorie Marketing und Vertrieb.

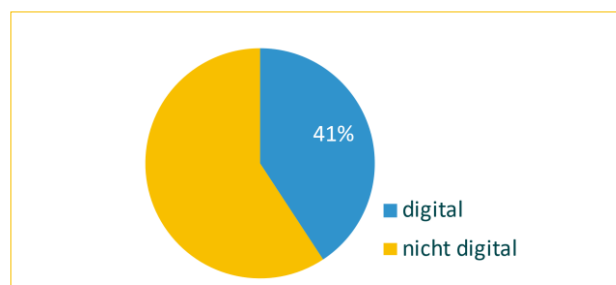
- **Bedarfe und Angebote in der Kategorie Gesamtunternehmen**

In der Kategorie **Gesamtunternehmen** werden Bedarfe zusammengefasst, die nicht abteilungs- oder funktionspezifisch sind, die also übergeordnete Prozesse und Bereiche des Unternehmens betreffen. In diesem Zusammenhang äußern KMU ihre Wünsche nach Unterstützung bei der **Definition und Automatisierung von Prozessen**. In ihrer **Organisationsstruktur** wollen die KMU moderner und professioneller werden. Unterstützung wird auch bei der **Entwicklung und Umsetzung einer zukunftsweisenden Strategie** benötigt. So sind beispielsweise Vision und Zielbild der KMU unklar oder es fällt ihnen schwer, sich auf strategische Themen zu konzentrieren, weil das Tagesgeschäft alles überstrahlt. Teilweise stehen einzelne Ziele fest (z. B. Erreichen von Klimaneutralität oder Barrierefreiheit), aber es fehlt ein konkreter Handlungsplan oder es kommt zu Herausforderungen im ständigen **Veränderungsprozess**. Die Unternehmen haben ganz unterschiedliche Bedürfnisse. Während die einen sich mit der räumlichen Vergrößerung ihrer Unternehmen beschäftigen, wünschen sich andere Unterstützung in Form von Nutzungsideen für ihren Leerstand.

Mit den Unternehmensprozessen beschäftigen sich Förderprogramme wie *go-digital* oder das *Mittelstand 4.0-*

*Kompetenzzentrum Rostock*. Auch weitere Projekte unterstützen bei der Modernisierung und Digitalisierung von Unternehmen. Dazu gehören *Entwicklung digitaler Kompetenzen (EdiKom) - MV goes digital*, *Unternehmensübergreifende Lern- und Experimentierräume (GeZu 4.0)* und *unternehmensWert:Mensch plus*. Letzteres begleitet Unternehmen bei Veränderungsprozessen in verschiedenen Themenfeldern. Strategische Aspekte werden auch hier im Projekt *Ideen für Unternehmen (IfU)* aufgegriffen.

11 der 27 Unterstützungsbedarfe der Kategorie Gesamtunternehmen weisen einen **Digitalisierungsbezug** auf (**41%**; siehe **Abbildung 7**).



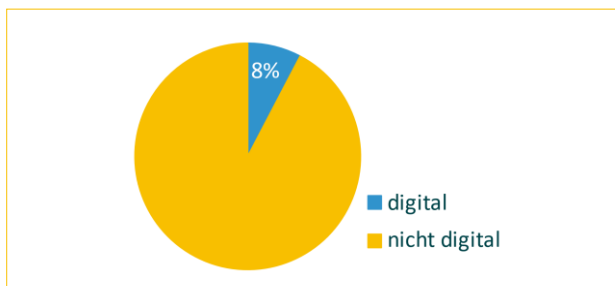
**Abbildung 7.** Anteil digitaler Unterstützungsbedarfe in der Kategorie Gesamtunternehmen.

- **Bedarfe und Angebote in der Kategorie Führung**  
27% Führungsthemen mit Unterstützungsbedarf betreffen die **Qualität der Führung** in den Unternehmen. Die Befragten streben eine strategischere, ressourcen- und menschenorientiertere Führung an. Führungskräfte sollen regelmäßig Mitarbeitergespräche führen, Kommunikation und Vernetzung fördern und sich mit virtueller Führung auskennen. Es sollen moderne Führungsstile gelebt und ein kultureller Wandel gefördert werden. Einige KMU beschäftigen sich darüber hinaus mit den Themen **Unternehmensnachfolge und Führungswechsel** (23% der Führungsbedarfe). Sie wünschen sich Hilfe bei diesen Herausforderungen. Im dritten Bereich der Führungsbedarfe (19%) sollen **Führungskräfte** mit Unterstützung von außen **qualifiziert** werden. KMU benötigen Fortbildungen für Führungskräfte zu Motivation von Mitarbeiter:innen, digitalen Führungskompetenzen und neuen Führungsmethoden. Die Befragten haben Bedarf an **Fortbildungen** im Bereich **Mitarbeiterführung und -bindung**.

Auf Förderprogramme zur Unternehmensnachfolge (bspw. *Nachfolgezentrale MV* oder *GSA*) sind wir bei der Kategorie Personal bereits eingegangen. Die Qualifizierung und Weiterbildung von Führungskräften wird ebenfalls von bereits aufgeführten Projekten bzw. Akteuren ab-

gedeckt (z. B. *unternehmensWert:Mensch plus*, *EdiKom*, *Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Rostock* oder *Bildungsschecks der GSA*). Das Programm *Aufstieg in Unternehmen - Mentoring für Frauen in der Wirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern* unterstützt weibliche Führungskräfte. Darüber hinaus sind Führungskräfte-Coachings oder -Seminare typische Angebote, die am freien Markt eingekauft werden können.

Führung bleibt für die Befragten trotz der Corona-Pandemie ein analoges Thema. Der Anteil **digitaler Themen** in der Kategorie Führung ist mit **8%** eher gering (siehe **Abbildung 8**).



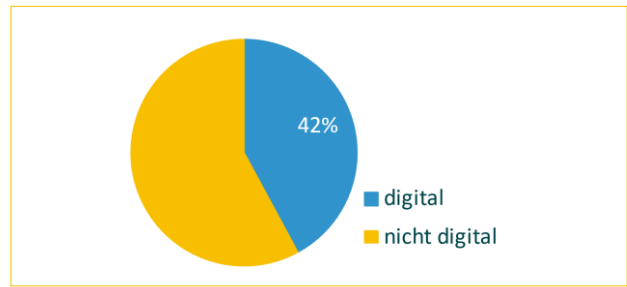
**Abbildung 8.** Anteil digitaler Unterstützungsbedarfe in der Kategorie Führung.

- **Bedarfe und Angebote der Kategorie Kundenservice**

Beim Schwerpunktbedarf Kundenservice geht es den Befragten vor allem um eine **Erweiterung ihres Serviceangebots** sowie um die Kundenkommunikation und die Haltung ihrer Mitarbeiter:innen. Die Beschäftigten sollen kunden- und dienstleistungsorientiert und zuverlässig handeln. Durch SelfService- und Wartungsangebote, Digitalisierung des Kundenservice sowie regelmäßigen Kontakt zu Stammkunden erhoffen sich KMU eine Verbesserung der Kundenbeziehung.

Der *INQA-Unternehmenscheck Guter Mittelstand* bietet KMU einen ersten Überblick über die Stärken und Schwächen des Unternehmens und deckt auch die Kundenbeziehungen ab. Andere Programme gehen über die Qualifizierung der Beschäftigten auf Kundenorientierung und Kundenservice ein. Dazu gehören *unternehmensWert:Mensch plus*, das *Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum Rostock*.

Der Anteil **digitaler Themen** in der Kategorie Kundenservice liegt bei **42%** (siehe **Abbildung 9**).



**Abbildung 9.** Anteil digitaler Unterstützungsbedarfe in der Kategorie Kundenservice.

- **Bedarfe und Angebote in den übrigen Kategorien**  
Die übrigen sieben Kategorien sind **Produkt und Dienstleistung, Produktionsprozess, Verwaltung, Beschaffung, Logistik** sowie **weitere** und **unklare bzw. unverständliche** Themen.

Verschiedene Projekte fördern die (Weiter-)Entwicklung von **Produkten und Dienstleistungsangeboten**. Im Fokus liegen dabei meist die Themen Innovation und digitale Transformation. Zu den Projekten gehören *unternehmensWert:Mensch plus*, die *digitalen Innovationszentren*, die *Förderung von Forschung, Entwicklung und Innovation durch das Technologie-Beratungs-Institut* oder Digitalisierungsprojekte, wie beispielsweise *DigiTrans RL M-V*. **40%** der Unterstützungsbedarfe in dieser Kategorie haben einen **Digitalisierungsbezug**.

Förderprogramme, welche die Bedarfskategorie **des Produktionsprozesses** abdecken können, unterstützen bei der Digitalisierung innerhalb des Unternehmens und bei technischen Neuerungen. Auch hier sind die Programme, wie *unternehmensWert:Mensch plus*, *Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Rostock* oder *Bildungsschecks der GSA*, größtenteils bekannt. Die *Potenzialanalyse Arbeit 4.0* kann dabei unterstützen, Arbeitsprozesse zu verbessern. In dieser Kategorie weisen **38%** der Themen einen **digitalen Bezug** auf.

In der Kategorie **Verwaltung** geht es den Befragten vor allem um die Digitalisierung von Prozessen. Dazu wurden bereits einige Förderprogramme vorgestellt (bspw. *go-digital* oder *Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Rostock*). Diese Kategorie hat mit **92% den höchsten Digitalisierungsbezug**.

Bedarfe aus den Kategorien **Beschaffung, Logistik** und **weitere** sind meist indirekt über Digitalisierungs- oder Qualifizierungsprogramme abgedeckt, die oben bereits exemplarisch aufgeführt wurden. Der **Digitalisierungsbezug** schwankt in diesen Kategorien zwischen **0% und 50%**.





## KEINE LÜCKEN ZWISCHEN BEDARFEN UND ANGEBOTEN! WAS BEDEUTET DAS FÜR DIE PRAXIS?

Die vorausgehende Gegenüberstellung zeigt: Es sind keine inhaltlichen bzw. thematischen Lücken zwischen den Bedarfen der KMU und den uns bekannten Unterstützungsangeboten erkennbar. Zumindest in der Theorie können wir keinen blinden Fleck in der Angebotslandschaft identifizieren. So weit, so gut. Was heißt das nun für die Praxis? Müssen wir die betroffenen Unternehmen lediglich auf die passenden Angebote hinweisen, damit ihnen geholfen ist?

Die Bekanntheit der Angebote zu erhöhen und im Bedarfsfall gezielt auf sie aufmerksam zu machen, ist eine naheliegende Lösung. Dieser Lösungsansatz ist vor allem dann wirksam, wenn die Unternehmen genau benennen können, was sie brauchen und wie sie sich die Unterstützungen durch andere vorstellen. Oft sind Bedarfe jedoch nicht vollkommen bewusst. So hat ein:e Geschäftsführer:in beispielsweise ein unspezifisches negatives Gefühl, kann aber die Ursache für dieses Gefühl nicht genau definieren. Orientierungsangebote, wie z. B. die *INQA-Unternehmenschecks* können helfen, Probleme einzugrenzen und Lösungsansätze zu finden. Die Erfahrungen aus unserer Zukunftsberatung zeigen, dass das ursprüngliche Beratungsanliegen in Folge umfassender Auftragsklärungsgespräche oft in den Hintergrund rückt, da gemeinsam ein neues Problemverständnis und damit auch klarere Ziele erarbeitet werden.

Aus diesen Überlegungen ergeben sich zwei wesentliche Voraussetzungen dafür, dass Unternehmen Unterstützungsangebote in Anspruch nehmen: Das **Problembewusstsein (I)** und die **Bekanntheit von Angeboten (II)**. Unsere Erfahrungen aus der Beratungsarbeit im ZMV liefern noch drei weitere Faktoren, die erfüllt werden müssen,

damit Unterstützungsangebote nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch zu den Bedarfen der KMU passen und genutzt werden. Das sind die **Verfügbarkeit von Angeboten (III)**, niedrige **wahrgenommene Hürden (IV)** und ein hoher **wahrgenommener Nutzen (V)** seitens der KMU. Den Einfluss dieser drei Faktoren wollen wir im Folgenden näher erläutern. Ein Überblick über alle Voraussetzungen für die Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten der Förderlandschaft durch Unternehmen bietet **Abbildung 10**.

- **Verfügbarkeit von Angeboten**

Unsere Analyse zeigt, dass einige Angebote eine große Bandbreite an Unterstützungsbedarfen bedienen können. Für ihren Einsatz spielen typische Beschränkungen wie personelle und finanzielle Ressourcen eine Rolle – so, wie es beispielsweise von begrenzten Fördertöpfen bekannt ist. Das kann dazu führen, dass es zu einem Ungleichgewicht zwischen der Nachfrage nach Unterstützung seitens KMU und den Unterstützungsmöglichkeiten durch den jeweiligen Akteur bzw. Organisation kommt. Eine bedarfsgerechte, flächendeckende Unterstützung von KMU ist dann nicht möglich. In unserer Analyse wirkt es beispielsweise in der Kategorie **Marketing und Vertrieb** so, als sei das Angebot an kostenfreien Unterstützungen im Vergleich zum Bedarf und im Vergleich zu anderen Kategorien relativ klein. Hierbei ließe sich aber auch argumentieren, dass es für derlei Unterstützungsbedarfe einen großen Markt an kommerziellen Angeboten gibt. KMU sind also in diesem Fall nicht auf sich allein gestellt.

- **Niedrige wahrgenommene Hürden**

Wahrgenommene Hürden meint hier die Anforderungen oder Voraussetzungen, die ein KMU erfüllen muss, um eine angebotene Unterstützung tatsächlich in Anspruch zu nehmen. Sie können vielfältig sein und werden vor allem dann als Hürden wahrgenommen, wenn eine schnelle



**Abbildung 10.** Voraussetzungen für die Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten der Förderlandschaft aus Unternehmenssicht.

und unkomplizierte Hilfe gewünscht wird. Hürden können beispielsweise bürokratischer Natur sein (z. B. das Ausfüllen von Anträgen oder Selbstauskünften). Sie können darin bestehen, Kontakt zu bislang fremden Personen und Organisationen aufzunehmen (z. B. wenn die Nutzung geförderter Angebote Neuland für das KMU bedeutet). Sie können aber auch im hohen oder unklaren zeitlichen Aufwand und der Ungewissheit bestehen, sich auf Vorgespräche einzulassen, in deren Verlauf erst über eine Unterstützung entschieden werden kann.

- **Hoher wahrgenommener Nutzen**

Der wahrgenommene Nutzen wird von mehreren Faktoren beeinflusst. Zwei möchten wir näher beleuchten:

1) Aus Sicht eines KMU geht es zunächst um die grundsätzliche Frage, ob das verfügbare Unterstützungsangebot als geeignete Lösung oder als vielversprechender Lösungsweg für das jeweilige betriebliche Problem beurteilt wird. Denken wir exemplarisch an ein KMU mit dem Ziel, geeignete Fachkräfte zu finden. Die Attraktivität eines Unterstützungsangebots für dieses Problem hängt unter anderem davon ab, welche Maßnahmen im Unternehmen bereits auf den Weg gebracht wurden und welche Erfolgswahrscheinlichkeiten man weiteren Maßnahmen zuschreibt: Eine angebotene Expertenberatung oder ein Maßnahmenpaket zum Personalmarketing werden wenig überzeugen, wenn das KMU eigentlich Vernetzungsmöglichkeiten in der Region sucht (z. B. um mehr über die Strategien und Erfahrungen anderer Unternehmen zu lernen und ggf. kollektive Lösungen zu entwickeln). Das heißt, der wahrgenommene Nutzen von Unterstützungsangeboten hängt nicht nur vom Ergebnisversprechen selbst ab (z. B. Fachkräfte finden), sondern auch vom Lösungsweg, also davon, wie das Ergebnis erzielt werden soll.

2) Der zweite Faktor betrifft die Frage nach der Verhältnismäßigkeit von Aufwand und Nutzen. Stehen eigene Investitionen an Zeit (und anderen Ressourcen) im geeigneten Verhältnis zum Nutzen, den man sich durch die Lösung verspricht? Derlei Abwägungen sind vor allem dann zentral, wenn die Zusammenarbeit mit Akteuren der Unterstützungsanbieter spürbar zusätzliche Belastungen zum anspruchsvollen Tagesgeschäft bedeuten. Bei einigen Unterstützungsanlässen ist es sogar erforderlich, sich auf ein hohes Maß an Unsicherheit einzulassen. Hier sind Verlauf, Nebenwirkungen und Ergebnisse von Zusammenarbeiten mit externen Unterstützer:innen meist schwer prognostizierbar.

## SCHLUSSWORT: DAS ZMV ALS LÜCKENSCHLIEßER

Wir möchten zum Abschluss darauf eingehen, wie unsere Ergebnisse zur theoretischen Passung und unsere Gedanken zur praktischen Lücke unsere ZMV-Arbeit mit und für KMU beeinflussen. Konkret stellt sich die Frage, welchen Beitrag wir leisten können, damit die praktische Lücke kleiner wird. Was tun wir, damit passende Angebote mit höherer Wahrscheinlichkeit dort landen und dort verstanden werden, wo sie gebraucht werden?

Ein Kernelement unserer Arbeit, mit dem wir dazu beitragen, ist die **Verweisberatung**, oder auch Lotsenberatung genannt. Diese Form der Beratung hat mittlerweile mehrere Ausprägungen, die unterschiedlich stark auf die Bekanntheit, die wahrgenommenen Hürden und den wahrgenommenen Nutzen der Unterstützungsangebote einzahlen. Die Qualität hängt vom Grad ab, in dem nicht nur über die Existenz der Angebote informiert wird, sondern Vereinfachungen bzw. „Übersetzungsleistungen“ stattfinden oder gar der unmittelbare Austausch mit den Unterstützungsanbietern ermöglicht wird.

Die erste Ausprägung der Verweisberatung ist der **ZMV-Monitor**. Der ZMV-Monitor erhebt die Zukunftsthemen und Unterstützungsbedarfe der Unternehmen online und anonym. Die KMU erhalten hierbei automatisch die für sie theoretisch passenden Förder-, Beratungs- und Orientierungsangebote, mit denen sie selbstständig oder nach Kontaktaufnahme mit uns weiterarbeiten können. Im Rahmen der Befragung werden KMU, die bereits Unterstützungsangebote nutzen, aufgefordert, diese zu benennen und zu bewerten. Davon erhoffen wir uns ein genaueres Bild zur Eignung der Angebote.

Das Bestreben, die Situation und Bedarfe von KMU zu verstehen und zu unterstützen, liegt auch unseren **Einzelgesprächen** zu Grunde. Darüber zu informieren, welche Unterstützungsangebote für unsere Gesprächspartner passen könnten, ist der erste Schritt. Erst durch anschließende Rückfragen kommt es dann oftmals zu Klärungen und Präzisierungen, anhand derer alle Beteiligten besser einschätzen können, ob ein Unterstützungsangebot passend ist.

Darüber hinaus bieten wir mit **Veranstaltungen**, bei denen wir Unterstützungsanbieter und KMU zusammenbringen, den Unternehmen die Möglichkeit, sich einen eigenen Eindruck zu verschaffen und unternehmensspezifische Fragen im unmittelbaren Kontakt zu klären.

Wenn weder am Markt noch in der Förderlandschaft passende Angebote für die zukunfts-kritischen Herausforderungen eines Unternehmens existieren, dann füllen wir diese Lücke auch mit **eigener Beratungsleistung**. Über Workshops und Veranstaltungen oder langfristige angelegte Begleitung und Zukunftsberatung unterstützen wir KMU bei ihren individuellen Zukunftsthemen.

Mehr zu unseren Angeboten, unseren Veranstaltungen und unserer Arbeitsweise finden Sie auf unserer Homepage: [www.zukunftszentrum-mv.de](http://www.zukunftszentrum-mv.de).

#### DER ZMV-MONITOR FÜR KMU IN MV

Im ZMV-Monitor verraten Sie uns, was Sie brauchen, und wir zeigen Ihnen, wo Sie die passende und kostenfreie Unterstützung bekommen (z. B. Beratungsmöglichkeiten). Zugegeben, dafür benötigen wir ein paar Informationen von Ihnen, aber insgesamt nicht mehr als 5 Minuten Ihrer Zeit.

Sie sind neugierig auf Unterstützungsmöglichkeiten? Ihr Unternehmen soll das öffentliche Bild von MV mitbestimmen?

Hier geht's los: [t1p.de/zmv-monitor](http://t1p.de/zmv-monitor)

# Impressum

- Herausgeber

»Regionales Zukunftszentrum MV«

Universität Rostock  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät  
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Gründungspädagogik  
Raum 346 | Ulmenstraße 69, Haus 1 | 18057 Rostock



- Projektleitung

**Prof. Dr. Andreas Diettrich**

(Universität Rostock)  
Fon +49 381 498 4560  
Andreas.diettrich@uni-rostock.de

**Dr. Jan Vitera**

(Universität Greifswald)  
Fon +49 3834 420 3141  
vitera@zukunftszentrum-mv.de

**zukunftszentrum-mv.de** •

- Wissenschaftliche Gesamtleitung

**Prof. Dr. Andreas Diettrich**

andreas.diettrich@uni-rostock.de

**Prof. Dr. Kurt Sandkuhl**

kurt.sandkuhl@uni-rostock.de

**Prof. Dr. Silke Schmidt**

silke.schmidt@uni-greifswald.de

- Autor:innen

**Fenja Hörcher**

Fon +49 3834 420 3819  
hoercher@zukunftszentrum-mv.de

**Dr. Jan Vitera**

Fon +49 3834 420 3141  
vitera@zukunftszentrum-mv.de

Universität Greifswald  
Lehrstuhl Gesundheit und Prävention  
Robert-Blum-Straße 13  
17489 Greifswald



*Wir danken Vivian Hoffmann, Marlene Mühlmann und Anika Walther für die großartige Unterstützung bei der Auswertung!*

Förderhinweis: Das Projekt „Regionales Zukunftszentrum MV“ wird im Rahmen des Bundesprogramms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

